



INK in de kern

INFORMATIEBROCHURE

voor organisaties in conditie

INK

INLEIDING

Kijkt u met uw organisatie eens in de spiegel...

U kijkt u zelf recht in de ogen en stelt u zelf de volgende vragen.

En u geeft daarop een eerlijk antwoord.

Soms weet u het antwoord en soms ook niet.

Soms is de vraag relevant en soms ook niet.

Maar altijd helpen de volgende vragen én uw antwoord

u te bezinnen op wat voor u belangrijk is,

welke keuzes u maakt en wat u dan doet.

Om in conditie te blijven of te komen kan het

INK-managementmodel u helpen. Daar komen we op terug.

Eerst de vragen...

HOE KLANTGERICHT BENT U?

Spreekt u uw klanten en partners wel eens? • Weet u wat ze echt belangrijk vinden? • Weet u wat ze van uw producten en dienstverlening vinden? • Weet u waarom ze klant of partner blijven, of juist niet? • Weet u wie u graag als klant zou willen hebben? • Weet u hoe u ze tot klant maakt?

HOE ZIET UW OMGEVING ER OVER VIJF JAAR UIT?

Heeft uw organisatie ideeën over de toekomst? • Is er markt voor uw producten en diensten? • Wat zal er veranderd zijn aan de producten en diensten? • Welke zaken, klanten en partners zijn dan belangrijk? • Kijkt u verder dan nationale, culturele en traditionele grenzen? • Staat u open voor de gevolgen van de veranderingen?

HOE GOED LOOPT UW ORGANISATIE?

Weet u wat er goed en fout gaat en waarom? • Lopen zaken zoals belanghebbenden ze graag zien? • Benut u mogelijkheden binnen de organisatie en in uw netwerk voldoende? • Hoe goed en slim heeft u activiteiten georganiseerd? • Verkent en verkleint u risico's? • Zijn uw eindresultaten in lijn met uw ambitie en doelstellingen?

HOE GOED PRESTEERT U T.O.V. VERGELIJKBARE ORGANISATIES?

Weet u waar uw organisatie goed in is en waar dat uit blijkt? • Weet u hoe vergelijkbare organisaties presteren? • Weet u waarom u het beter of minder doet dan andere organisaties? • Weet u wat het meest belangrijk is als u zich vergelijkt met anderen? • Weet u of het u kan lukken om bij te blijven, voorop te lopen of in te halen? • Wat maakt uw organisatie voor anderen uniek?

HOE VERNIEUWEND BENT U?

Weet u wat het wenkend perspectief is voor uw organisatie?

• Weet u wat u wilt veranderen en met welk doel?

• Leiden veranderingen tot het resultaat dat u voor ogen had?

• Waarom lukken veranderingen wel of niet? • Leert uw organisatie van ervaringen van haarzelf of anderen? • Hoe waarderen anderen de veranderingen?

HOE INSPIREREND BENT U VOOR UW MEDEWERKERS?

Heeft u oprechte belangstelling voor uw medewerkers? • Weet u wat medewerkers echt belangrijk vinden? • Weet u waarom medewerkers bij u blijven, of juist niet? • Hoe kijken ze naar u en wat leren ze van u? • Wat doet u om de betrokkenheid te maximaliseren? • Laat u uw waardering voor inzet en resultaten zien?

HOE KIJKEN BESTUURDERS TEGEN U AAN?

Weet u wat uw bestuurder belangrijk vindt? • Weet u wat uw bestuurder van u vindt? • Voert u de dialoog over ambities en prestaties? • Waar merkt u aan dat uw bestuurder u steunt? • Hebt u samen een lange termijn visie? • Welke waarde heeft uw bestuurder voor u?

HOE MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD IS UW ORGANISATIE?

Weet u op wie en waarop uw activiteiten invloed hebben? • Gaat u met ieders belangen zorgvuldig om? • Geeft u daadwerkelijk invulling aan maatschappelijke verantwoordelijkheid? • Welke thema's wilt u oppakken vanuit de kwaliteiten van uw organisatie? • Wat drijft u echt op dit punt?

AMBITIE

Trek uw conclusies uit voorgaande vragen:

Heeft u de competenties, de belanghebbenden en de omgeving goed in beeld?

Hoe ziet uw toekomstige organisatie eruit?

Weet u in hoofdlijnen wat er moet worden veranderd?

Wat is de ambitie?

Wat is er nodig om deze te bereiken?

Het INK-managementmodel kan helpen

uw ambitie te realiseren.

.....

Hoe helpt het INK-managementmodel?

Het INK-managementmodel helpt u om uw organisatie in topconditie te brengen.

Het ondersteunt u als manager om:

- een zorgvuldige en evenwichtige afweging van de eisen en wensen van alle belanghebbenden te maken;
- weloverwogen de ambitie van uw organisatie te bepalen;
- de sterke punten van uw organisatie te benutten en verbeteringen te realiseren;
- te leren van eigen ervaringen en van andere organisaties.

Het INK-managementmodel is ontstaan vanuit de vraag van veertien presidenten van grote Europese multinationals wat succesvol ondernemen is, zeker ook vanuit mondiaal perspectief. Het EFQM Excellence Model en het INK-managementmodel zijn uit deze discussie voortgevloeid. Het INK-managementmodel is dus een model dat uit de praktijk is ontstaan. Intussen heeft het model al 20 jaar zijn kracht bewezen. Het wordt gebruikt door enige duizenden organisaties in de profit en de non-profit, onafhankelijk van hun omvang.

.....

Hoe kunnen we het INK-managementmodel gebruiken?

Het INK-managementmodel is een hulpmiddel om om te gaan met de dynamiek en complexiteit binnen en buiten uw organisatie. Het model wordt in de praktijk op allerlei verschillende manieren gebruikt. De volgende functies zijn te onderscheiden:

- **referentiekader:** het model wordt gebruikt als ordeningskader voor aspecten van de organisatie;
- **diagnosemodel:** het model wordt gebruikt om sterke en verbeterpunten op te sporen;

- **ontwikkelingsmodel:** het model wordt gebruikt om op grond van de ambities en strategische doelen veranderingen in gang te zetten;
- **besturingsmodel:** het model wordt gebruikt als Planning- en Control-instrument om grip te krijgen op voortgang en ontwikkeling, hetgeen zich uit in jaarplannen, management-reviews en (jaar)verslagen.

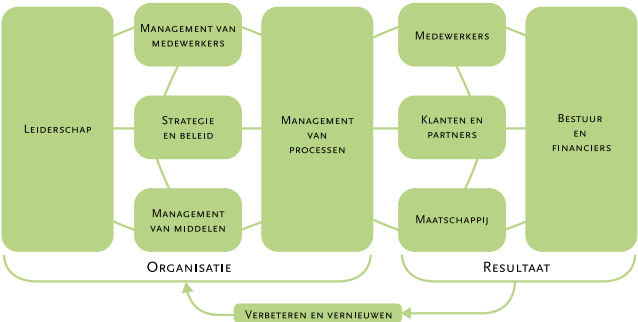
De inhoud van het INK-managementmodel

Het INK-managementmodel bestaat uit:

- tien aandachtsgebieden;
- vijf fundamentele kenmerken;
- twee veranderwielen.

De kern van het INK-managementmodel wordt gevormd door het werken aan de samenhang en groei op alle aandachtsgebieden van het model en het bouwen aan vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken.

Alle activiteiten van uw organisatie zijn overzichtelijk geordend in vijf organisatiegebieden, de resultaten voor alle betrokkenen in vier resultaatgebieden. De verbinding tussen wat u doet (de organisatiegebieden) en wat dat oplevert (de resultaatgebieden) is de basis voor ontwikkeling, verbetering en succes. Het tiende aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen' gaat erover hoe u op basis van uw ervaringen en prestaties naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te behalen. Heel belangrijk is de samenhang tussen de tien aandachtsgebieden, de streepjes staan er niet voor niets.



.....

Tien aandachtsgebieden

Resultaten

Bestuur en financiers Vanuit hun verantwoordelijkheid, visie en belangen geven zij kaders en stellen zij financiën ter beschikking. Uitgaande van de strategische doelstellingen beoordelen zij de totale prestatie van de organisatie.

Klanten en partners Het oordeel van klanten en partners over de kwaliteit van producten, diensten en de samenwerking. Inzicht in voorkeuren, trends, tevredenheid en loyaliteit werpt vruchten af.

Medewerkers In hoeverre biedt de organisatie toegevoegde waarde aan medewerkers? Wat vinden zij van beloning, ontwikkeling, uitdaging, samenwerking en motivatie? Wordt dit gemeten en zijn er doelstellingen bepaald? En wordt er daadwerkelijk iets gedaan met de uitkomst van onderzoeken?

Maatschappij Elke organisatie levert niet alleen diensten aan (leden van) de maatschappij, maar maakt daar ook deel van uit. In dit aandachtsgebied wordt gemeten wat de inspanningen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) hebben opgeleverd.

Organisatie

Management van processen De manier waarop de organisatie in het verlengde van strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en — waar nodig — verbetert of vernieuwt. De effectiviteit voor in- en externe klanten is een belangrijke graad-meter voor succes. Management van processen omvat tevens aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional.

Strategie en beleid De manier waarop de onderneming haar visie en missie vertaalt naar ambities en te behalen resultaten voor alle groepen belanghebbenden. Hier is de concretisering in beleid, plannen en budgetten. Basis is de interne en externe oriëntatie die aan de strategie ten grondslag ligt. De wijze van communicatie in en buiten de organisatie.

Management van medewerkers De manier waarop de organisatie in het licht van de visie en missie de kennis en inzet van de medewerkers maximaal benut. Hen inspireert en erkenning, respect en waardering geeft voor hun inzet, behaalde resultaten en bijdragen aan verbetering en vernieuwing.

Management van middelen De manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen beschikbaar zijn die de realisatie van de strategie vergt. De manier waarop middelen worden aangewend om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij gaat het om geld, kennis, technologie, materialen en diensten.

Leiderschap De manier waarop de leiding uw organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Door het definiëren van de bestaansredenen en de unieke kracht van de organisatie. Met een visie op de toekomstige ontwikkelingen en de leerervaringen die in dialoog met belanghebbenden wordt gevormd.

Verbeteren en vernieuwen

Verbeteren en vernieuwen is een continu proces. Door veranderingen in de omgeving wordt voortdurend een beroep op het aanpassingsvermogen van uw organisatie gedaan. Inspiratie en ideeën komen voort uit de eigen organisatie, metingen in de resultaatgebieden en uit de oriëntatie op de externe ontwikkelingen. Dit aandachtsgebied biedt inzicht in het verbetervermogen van de organisatie en legt de verbinding tussen wat moet en wat kan.

Soms is veranderen bittere noodzaak, soms is het de springplank tot nog meer organisatievitaliteit. Regelgeving, achterblijvende prestaties, nieuwe marktkansen, slimmer werken, benutten van competenties, hogere klanttevredenheid of aandeelhouderswaarde... het kunnen voor uw organisatie drijfveren zijn om ‘aan uw organisatie te werken’. En een organisatie is net een mens. Zij heeft aandacht en verzorging nodig om er goed uit te zien en goed te kunnen functioneren. Ze moet in conditie blijven.

Vijf fundamentele kenmerken

Het INK-managementmodel is gebaseerd op de praktijkervaringen van de meest succesvolle organisaties in Europa. Deze worden gekenmerkt door:

Inspirerend leiderschap De leiding bepaalt een uitdagende koers en draagt de koers uit. De leiding luistert, inspireert en mobiliseert. Leiders dagen iedereen uit het beste te geven. Leiders gaan de consequenties — ook voor zichzelf — niet uit de weg, zijn integer en houden vol.

Bouwen op vertrouwen Iedere medewerker kent zijn bijdrage aan het eindresultaat en heeft de mogelijkheid zich hiervoor voldoende te bekwamen. Cultuur en competenties geven de basis voor vertrouwen. De organisatie zoekt feedback van belanghebbenden, is open over haar resultaten en voert hierover met hen de dialoog.

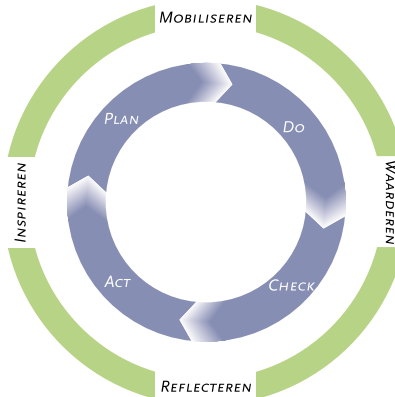
Samenwerking Leiding en medewerkers nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het te behalen succes. Persoonlijke doelen en organisatiedoelen zijn op elkaar afgestemd. Met partners in netwerken wordt gezocht naar toegevoegde waarde voor het geheel.

Resultaatgerichtheid De leiding en medewerkers zijn gericht op het behalen van de afgesproken resultaten voor alle belanghebbenden. De inspanningen zijn daardoor evenwichtig en doelgericht. Op basis van resultaten en veranderingen in de omgeving worden ambities en doelen bijgesteld.

Continu verbeteren en vernieuwen Er is tijd en aandacht voor evaluatie en reflectie. Er is openheid over resultaten en een cultuur gericht op verbeteren. De organisatie kijkt kritisch naar zichzelf en haar omgeving, waardoor stapsgewijs wordt verbeterd en/of (fundamenteel) wordt vernieuwd.

Twee veranderwielen

Veranderingen realiseren is geen sinecure. De kunst is dié beweging te verkrijgen die de organisatie daadwerkelijk nodig heeft om de ambities te realiseren... of in conditie te blijven. Veel hangt af van de noodzaak, het leiderschap, de cultuur en zij die de verandering begeleiden. Veranderen is een mix van ratio (Plan, Do, Check, Act) en emotie en cultuur (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren). Het een kan niet zonder het ander. Het INK brengt deze beide veranderwielen bij elkaar.



Wat biedt het INK?

U kunt op diverse manieren kennismaken met de mogelijkheden die het INK biedt. Op de website treft u deze uitgebreid aan.

Voorlichting

Het INK verzorgt gratis Informatiebijeenkomsten. Daarin wordt besproken of de INK-uitgangspunten en het INK-managementmodel u verder kunnen helpen bij het verbeteren van uw resultaten, uw organisatie op een hoger niveau kan brengen. U wilt het INK kunnen vergelijken met andere benaderingen.

Trainingen

Introductiebijeenkomst

U wilt uw resultaten verbeteren, uw organisatie op een hoger niveau brengen, maar weet niet of de INK-uitgangspunten en het INK-managementmodel u verder kunnen helpen. U wilt het INK kunnen vergelijken met andere benaderingen.

Werken met het INK-managementmodel

U wilt uw resultaten verbeteren, uw organisatie op een hoger niveau brengen. U verwacht dat het INK-denken en het INK-managementmodel u daarbij kunnen ondersteunen. U wilt meer kennis over de uitgangspunten en het model verwerven. U wilt weten hoe u het passend kunt inzetten.

Uitvoeren Positie en Ambitiebepaling met het INK-managementmodel

Uw organisatie heeft besloten een Positie en Ambitiebepaling uit te voeren. U heeft vanuit uw lijn- of staffunctie de rol dit proces voor te bereiden. U wilt weten hoe u door een goede voorbereiding het rendement van de Positie en Ambitiebepaling zo hoog mogelijk kunt maken. U wilt profiteren van de ervaring die met deze instrumenten is opgedaan. U hebt al basiskennis van het INK-managementmodel.

Impuls voor succes met het INK-managementmodel

U staat als leidinggevende voor de uitdaging een impuls te geven aan de performance van uw organisatie. Daartoe moet vanuit de gekozen strategie scherper gestuurd worden op resultaten. De samenhang in de bedrijfsvoering moet worden vergroot. Het contact met stakeholders gelegd. U zoekt een robuuste, beproefde en praktische benadering, zodat u niet zelf het wiel hoeft uit te vinden.

Zelfevaluatie en auditing op basis van het INK-managementmodel

Basiskennis van het INK-managementmodel heeft u al verworven. Uw behoefte is de volle potentie van de INK-uitgangspunten en het INK-managementmodel als bedrijfskundig feedback- en ontwikkelkader te leren gebruiken. Leren spelen met dynamiek en de verbanden in het INK-managementmodel. Met deze kennis wilt u uw eigen organisatie naar een excellent niveau brengen, of andere organisaties van betekenisvolle feedback voorzien.

Publicaties

De navolgende publicaties zijn schriftelijk bij het INK te bestellen (voor kosten zie www.ink.nl):

Introductie inhoud en toepassing van INK-managementmodel
Handleiding Positie en Ambitie bepalen inclusief CD-rom voor de individuele gebruiker

CD-rom voor de Procesbegeleider

Handleiding Positie en Ambitie bepalen voor wooncorporaties, inclusief CD-rom voor de individuele gebruiker

CD-rom voor de Procesbegeleider, voor wooncorporaties

Gids voor het evalueren van organisaties

INK in de praktijk

Richting geven en ruimte laten over leiderschap in organisaties
Kansen voor de toekomst maatschappelijk verantwoord ondernemen met het INK-managementmodel

Samen werken in de keten inclusief cd-rom

Resultaatgericht werken

Managementsystemen op een rij de relatie tussen het INK en andere managementmodellen

Risicomanagement en het INK-managementmodel

Handreiking Verbeteren en vernieuwen

Kennispartners en andere partners

Zelfwerkzaamheid is een belangrijke kracht van het INK-managementmodel. Er is instructiemateriaal. En ook INK-trainingen vergemakkelijken het werken ermee. Maar de praktijk is vaak weerbarstig. Hulp van buitenaf is soms welkom, om het proces te begeleiden, of om ervaring met het model in te brengen. Ruim 35 kennispartnerorganisaties staan daar garant voor. Ze zijn betrokken bij de ontwikkeling van het model. Ze wisselen met elkaar en met het INK ervaringen uit bij de toepassing van het model. Ze hebben vaak naast hun kennis van de toepassing van het model specifieke deskundigheid op bepaalde aandachtsgebieden of sectoren. Profielen van de kennispartners treft u aan op de website www.ink.nl. Het INK kan u desgewenst ook adviseren bij het maken van een keuze.

Congressen

Het INK-jaarcongres biedt aan honderden deelnemers gelegenheid om de kennis van inhoud en toepassing van het model op peil te houden. En om elkaar te spreken over de vorderingen in de eigen organisatie. Fans, maar ook criticasters van het model laten zich

horen. Bijdragen rond het model, maar ook andere benaderingen staan op het programma. De formules, waarin deelnemers zelf hun keuze uit een gevarieerd programma kunnen maken, vormt al jaren een stevige basis voor dit congres.

INK-krachtmeting, auditing en erkenning

‘Het laatste dat de vis ontdekt, is dat hij in het water zwemt!’ Verbeteren en vernieuwen kun je alleen als je bereid bent je prestaties te evalueren. Dat moet een organisatie in eerste instantie zelf doen. Maar daarnaast kan een frisse blik van geïnteresseerde, deskundige buitenstaanders zeer waardevol zijn. Zij zien vaak scherp waar de hefboom tot verbetering en vernieuwing voor een organisatie zit. Het INK kent diverse trajecten waarin praktijkmensen elkaar met constructieve feedback verder helpen. Van de compacte INK-krachtmeting tot INK-auditing. Deze trajecten zijn gericht op het ontdekken van verbeterpotentie. Niet op het vaststellen van normconformiteit. Het INK leidt voorts sparring-partners en auditors op. Dit zijn praktijkmensen uit allerlei disciplines, lijnmanagers, stafspecialisten en consultants. Zij zijn ervaren in het geven van feedback aan organisaties.

Het INK reikt de INK-onderscheiding en de INK-prijs uit. Sinds 2010 ontvangen organisaties, die de INK-onderscheiding of de INK-prijs behalen, tevens de Europese erkenning ‘Recognized for Excellence’, die EFQM uitreikt namens de Europese Unie.

INK-onderscheiding

De organisatie die in aanmerking komt voor een INK-onderscheiding denkt in termen van competenties en toegevoegde waarde voor haar belanghebbenden. Zij heeft samenhang aangebracht tussen haar primaire proces en ondersteunende processen. De organisatie beschikt over positieve resultaten en trends en benut die voor verdere verbetering en sturing. De Onderscheiding kan worden toegekend op drie niveaus (gebaseerd op de INK-scoremethodiek).

INK-prijs

De organisatie die in aanmerking komt voor een INK-prijs denkt in termen van competenties en toegevoegde waarde voor haar belanghebbenden. Zij heeft samenhang aangebracht tussen haar primaire proces en ondersteunende processen. Zij beheerst die processen en evalueert ze structureel. De organisatie beschikt over positieve resultaten en trends en benut die met succes voor verbetering en sturing.

voor organisaties in conditie

INK

Contactgegevens

Postbus 2057

3500 GB Utrecht

t (088) 12 66 888

f (088) 12 66 880

ink@ink.nl, www.ink.nl

mr. R.J. (Ruud) Stassen

W.E.M. (Wilma) Haarhuis-Kleijnen

drs. W. (Wouter) Haarhuis

prof. dr. J.A.J. (Hans) Luijten

directeur

programmamanager

projectmanager

INK-adviseur

Maart 2011